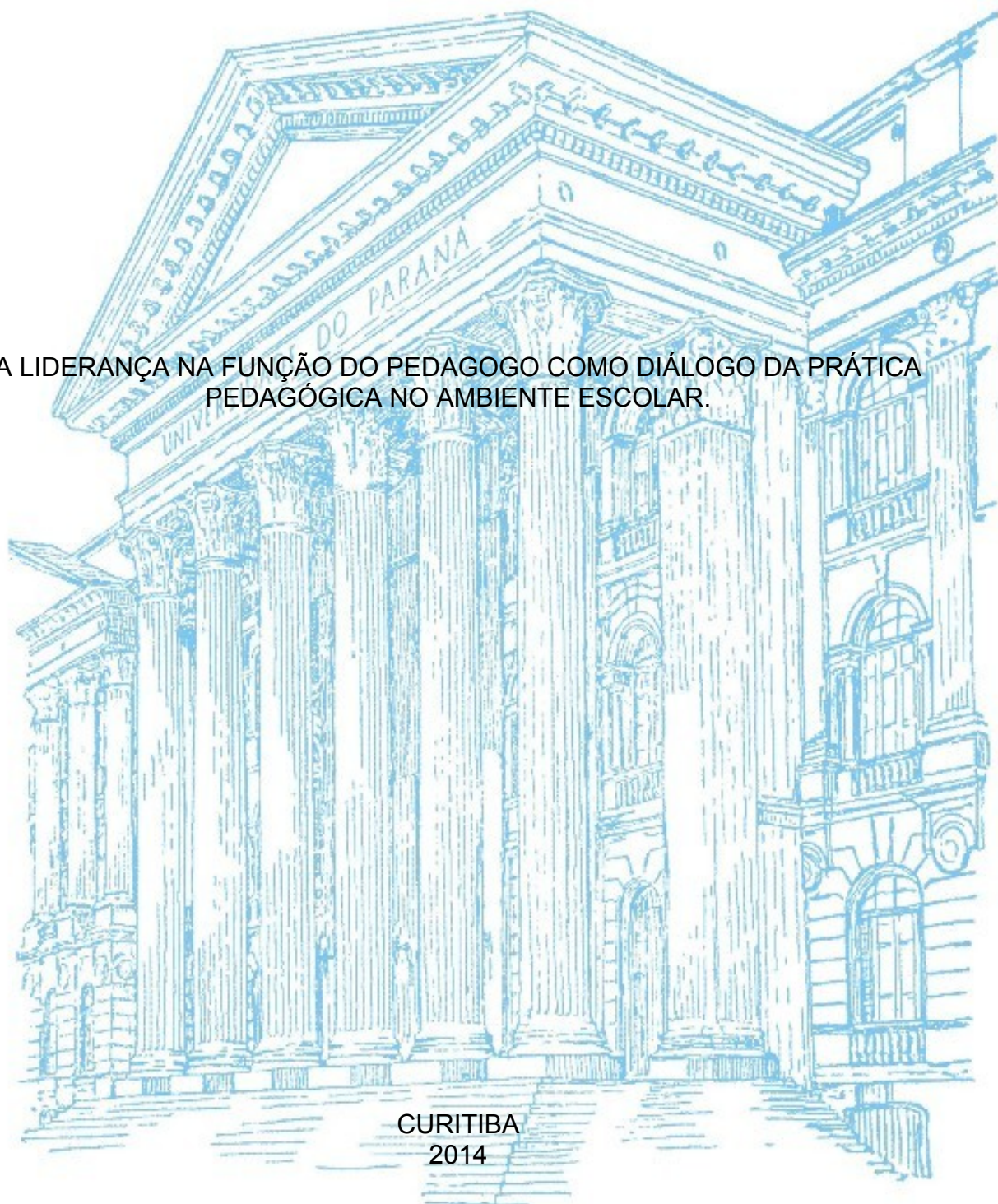


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

DANIELA ANTUNES LOPES

A LIDERANÇA NA FUNÇÃO DO PEDAGOGO COMO DIÁLOGO DA PRÁTICA  
PEDAGÓGICA NO AMBIENTE ESCOLAR.



CURITIBA  
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

DANIELA ANTUNES LOPES

A LIDERANÇA NA FUNÇÃO DO PEDAGOGO COMO DIÁLOGO DA PRÁTICA  
PEDAGÓGICA NO AMBIENTE ESCOLAR.

Trabalho apresentado como requisito à  
obtenção do grau de especialista no Curso de  
Especialização em Coordenação Pedagógica,  
Setor de Educação, Universidade Federal do  
Paraná.

Orientador (a): Giselle Christina Corrêa

CURITIBA  
2014

# A LIDERANÇA NA FUNÇÃO DO PEDAGOGO COMO DIÁLOGO DA PRÁTICA PEDAGÓGICA NO AMBIENTE ESCOLAR.

DANIELA ANTUNES LOPES \*

## RESUMO

O presente trabalho pretende focar algumas questões acerca da Liderança nos processos pedagógicos, dando ênfase ao pedagogo como articulador dos mesmos, demonstrando a função do pedagogo no ambiente escolar, e o respectivo perfil que se espera deste profissional dentro das instituições de ensino. Pensando desta forma, o pedagogo deve ser considerado um líder, pois necessita propiciar desenvolvimento aos docentes a fim de que todos trabalhem entusiasticamente para atingir um objetivo em comum, uma escola de qualidade. Trata-se de um trabalho que além das investigações relacionadas ao problema, procura mostrar importância do pedagogo dentro das instituições escolares, tendo como missão formar o indivíduo para que este desenvolva suas potencialidades, e fazer com que ele descubra os seus caminhos. Assim o pedagogo exercerá sua liderança no sistema educacional, efetivando o trabalho coletivo e garantindo uma educação pautada na equidade e na democracia.

Palavras-chave: Pedagogo, Liderança, Trabalho Pedagógico

---

\*

\*Artigo produzido pela aluna Daniela Antunes Lopes do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade Ea D, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação da professora Giselle Correa. E-mail: danylopes1@yahoo.com.br

## 1. Introdução:

Neste artigo evidenciaremos a importância do pedagogo dentro das instituições de ensino sendo o articulador dos processos pedagógicos de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem. Onde a principal função do mesmo é o de motivar e articular toda a equipe docente de modo que todos trabalhem a contento para atingir um objetivo comum, utilizando sua liderança como condição para que a escola atinja sua finalidade e conseqüentemente transforme-se em uma escola de qualidade, onde todos terão um compromisso real com a educação, desenvolvendo suas aptidões dentro e fora da sala de aula.

Este estudo aponta para a função do pedagogo na organização do trabalho escolar, apresentando como objetivo, a sistematização do trabalho pedagógico, bem como a sua liderança profissional no contexto escolar.

Levando em conta alguns aspectos, que influenciaram a prática deste profissional ao longo da história, percebe-se a necessidade de rever através de uma reflexão crítica o papel do mesmo, e assim, especificar sua posição na organização e efetivação do trabalho pedagógico, com o planejamento e articulação coletiva e de liderança junto aos demais segmentos da escola.

Visto que o pedagogo é um profissional extremamente importante no espaço escolar, na organização do trabalho pedagógico, sendo o principal articulador no processo de formação cultural e acadêmica que ocorre no interior da escola. Assim ele é indispensável na organização das práticas pedagógicas e conseqüentemente na efetivação das propostas estabelecidas pela equipe de trabalho.

Sendo assim este trabalho apresenta reflexões teóricas e práticas referentes ao papel do pedagogo no ambiente escolar, de forma que possa subsidiar a organização e a prática das atividades pedagógicas apontando a função específica e de liderança deste profissional no contexto educacional.

Partindo da problemática levantada que aponta: De que forma a função do pedagogo se estabelece nas instituições de ensino? Qual a importância da liderança na função do pedagogo? O trabalho será realizado, utilizando-se de observações e questionários, bem como da pesquisa bibliográfica, buscando

responder às questões levantadas na problemática através dos estudos literários pertinentes ao tema: A função do pedagogo e sua liderança, como articulador dos processos pedagógicos no ambiente escolar.

O pedagogo tem um papel político e de liderança no espaço escolar, acreditamos que é necessário inovar na ousadia, criatividade e, sobretudo, no comprometimento com o seu grupo de trabalho. No entanto o papel do pedagogo é auxiliar o professor a tomar consciência das dimensões envolvidas em sua prática, e dessa forma ajudá-lo a identificar e a desenvolver o aperfeiçoamento da relação entre teoria e prática, sem perder de vista a intencionalidade desta ação, promovendo a função social da escola e do projeto político pedagógico.

Nesta pesquisa evidenciaremos uma prática pedagógica mais reflexiva, criadora e crítica, que procura de um lado superar a relação pedagógica autoritária e de outro a busca de uma ação recíproca entre pedagogo, professor e aluno. Uma prática que possibilitará ao pedagogo conhecer a importância de seu trabalho e de sua prática pedagógica dentro da instituição de ensino.

A reflexão feita nos leva a afirmar que a prática pedagógica não deve esquecer a realidade concreta da escola e os determinantes sociais que estão no seu entorno. Assim teoria e a prática precisam estar sempre interligadas. A prática pedagógica não existirá sem uma realidade concreta trazida pelos estudantes, ambas necessitam uma da outra, pois exercem influências mútuas.

De acordo com Ricci (1999) a escola contemporânea necessita de líderes, gestores, e não de diretores. Pessoas que trabalhem com a ousadia e a coragem, que realmente estabeleçam uma conexão com a realidade da comunidade na qual estão inseridos, sem perder de vista as metas a serem atingidas, partilhando suas ideias e fazendo com que as pessoas acreditem nelas, e trabalhem juntas para atingir o que foi proposto.

Necessitamos de liderança como resultado da autoria conquistada, a partir da competência, respeito às diferenças, e aos que trabalham com o pedagogo compromisso, atitude, honestidade e capacidade de ouvir.

A presença da liderança, é indispensável na vida de uma equipe: alguém que tenha visão global da situação e que saiba onde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a pôr a mão na massa para executar o que foi previsto, que aponte a direção do trabalho, apoiando o grupo durante a sua execução e levando cada um a superar suas dificuldades. (VIEIRA, 2002, p. 89).

Portanto liderar é fazer com que as pessoas contribuam a contento, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência, e outros recursos. Tornando-se profissionais críticos e reflexivos, através do conhecimento científico–pedagógico, político, cultural e social. (HUNTER,2006, p.87).

Sendo assim, propomos os seguintes objetivos para esta pesquisa: Desenvolver projeto voltado aos pedagogos escolares, evidenciando a necessidade do mesmo ser um líder com competências necessárias para otimizar os processos pedagógicos. Apresentando como objetivos específicos: estudar a liderança do pedagogo, no trato do seu trabalho pedagógico diário; Descrever em que medida a liderança do pedagogo interfere no trabalho das equipes escolares e analisar de que forma a liderança do pedagogo pode influenciar na efetivação das práticas pedagógicas e no cumprimento de sua função.

O texto divide-se em três eixos, sendo:

No eixo 1 - A função do pedagogo no ambiente escolar, resgata-se a função deste profissional, mostrando que o mesmo é um eterno pesquisador sendo sempre o articulador de toda e qualquer prática pedagógica, onde tal profissional deve ser capaz de diagnosticar problemas e soluções no campo da educação, garantindo o desenvolvimento de múltiplas competências e saberes necessários.

No eixo 2 – Neste item evidenciaremos o papel de liderança do pedagogo no espaço escolar, como corresponsável pelo sucesso de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

No eixo 3 – A liderança do pedagogo na otimização do trabalho pedagógico. A partir dos resultados obtidos em pesquisas, apresentaremos as dificuldades vivenciadas por este profissional no interior da escola. Consequente a esta análise, realizaremos uma reflexão referente à sua função na escola como líder articulador dos processos pedagógicos.

## 2 . Revisão de literatura

O pedagogo é visto como o profissional capaz de buscar alternativas, sejam elas de aperfeiçoamento ou de estímulo.

E a aprendizagem é a especialidade da pedagogia e do pedagogo, como afirma Kant:

Ser pedagogo é uma arte, cuja prática necessita ser aperfeiçoada por várias gerações. Cada geração, de posse do conhecimento das gerações precedentes, está sempre melhor aparelhada para exercer uma pedagogia que desenvolva todas as disposições naturais na justa proporção e de conformidade com a finalidade daquelas e assim guie toda espécie humana ao seu destino. O homem que não se tornar um verdadeiro homem senão pela educação.

Ele é aquilo que a educação dele faz. Portanto, a falta de disciplina e de instrução em certos homens os torna mestres muito ruins de seus educandos. (KANT, 1999, p.15).

No entanto ser pedagogo não é uma tarefa fácil. Atualmente nos deparamos com diversos perfis de pedagogos, existindo aqueles cuja única função é julgar o trabalho de sua equipe sem subsídios para o aperfeiçoamento dos mesmos. Aqueles ditos bons que nada dizem e que com tudo concordam. E aqueles profissionais que dispõem de autoridade e de liderança frente a sua equipe de trabalho buscando sempre a coletividade, a democracia e a equidade, sendo este, um profissional com o compromisso de promover a análise crítica e contextualizada da educação como prática social.

A importância do pedagogo nas instituições de ensino não deve ser vista somente como o responsável pelo bom desempenho de toda equipe docente, mas tendo como uma de suas atribuições a de propiciar formações continuadas, para o desenvolvimento da sua equipe e conseqüentemente uma escola de qualidade, onde todos terão um compromisso real com a educação e desenvolverão suas aptidões dentro e fora da sala de aula. (SAVIANI,1985, p.27).

De acordo com Lima (2010) pedagogo apresenta como uma de suas atribuições possuir o compromisso teórico metodológico respeitando a todos que fazem parte da instituição escolar, construindo a prática pedagógica através da contribuição coletiva de toda comunidade escolar sendo assim visto como um sujeito facilitador do processo ensino aprendizagem.

A atuação do pedagogo no ambiente escolar deve estar associada primeiramente na articulação dos processos pedagógicos que se efetivam na escola, buscando sempre atingir todos os objetivos previstos no Projeto Político pedagógico da instituição. Sendo assim o pedagogo escolar precisa estar refletindo e aprimorando seu conhecimento científico, político, cultural e social, para que desta forma possa efetivar a sua prática frente aos docentes e assim contribuir para a formação continuada em serviço. (BEHERENS, 1996, p 450).

No Caderno de subsídios da organização do trabalho pedagógico do município de Curitiba (2012) entendemos que o planejamento é uma das ações previstas para que o trabalho pedagógico se efetive, assim é importante ressaltar que o mesmo deve partir de todo um trabalho coletivo do levantamento das fragilidades da instituição, realizado em conjunto por todos os envolvidos no ato educativo, desta forma o plano de trabalho docente em sala de aula deve ser a efetivação deste diagnóstico coletivo.

O pedagogo tem como uma de suas atribuições promover esta ligação entre o diagnóstico da instituição escolar e o plano de trabalho docente em sala de aula, estando ambos interligados. Este planejamento de trabalho docente deve envolver a organização das ações que permitam a efetivação dos objetivos educacionais, possibilitando a mediação entre a teoria e a prática. (PIMENTA, 1995, p.160).

De acordo com o caderno de subsídios da organização do trabalho pedagógico do Município de Curitiba (2013), percebemos que a liderança pedagógica nas instituições escolares é transformadora, assegurando uma dimensão ética no desempenho de sua função: o compromisso de uma educação de qualidade.

Trazer para dentro do ambiente escolar esta ciência pedagógica é parte do papel do pedagogo escolar, tanto no campo administrativo, quanto no campo de atuação junto à equipe docente. A formação continuada, também faz parte das atribuições do pedagogo, sendo necessária a constante atualização deste profissional, com o objetivo de promover o seu fortalecimento e a ampliação de seus saberes frente à equipe de trabalho docente. (FUSARI, 2007, p. 20).

Desta forma o pedagogo poderá favorecer desenvolvimento do trabalho docente, através da formação continuada dos mesmos, levando em

conta que o seu saber – fazer não trará todas as respostas para os problemas que afligem a equipe docente. Sendo importante trabalhar a intervenção pedagógica a partir das necessidades existentes na instituição, através da reflexão e do traçado de caminhos que levem a possíveis resoluções, tornando assim estas intervenções como parte da trajetória social da instituição escolar. (BEHERENS, 1996, p.456).

O trabalho do pedagogo muitas vezes é desmistificado como aquele profissional que terá a solução para todos os problemas e até mesmo pelo fracasso de algumas situações no cotidiano escolar. Ou como o profissional que responde tanto pela atuação dos professores, como pela aprendizagem dos estudantes. (LIBÂNEO, 1998, p. 78).

Desta forma acreditamos que faz-se necessário entender a verdadeira função do pedagogo escolar, sua identidade dentro das instituições e a sua liderança frente a equipe docente.

Libâneo (1996) afirma que quando o profissional pedagogo não percebe claramente sua função, deixa de cumprir seus objetivos e as necessidades da instituição escolar, passando a ser apenas um expectador de todo processo, ora bate palmas, ora crítica sem saber ao certo o caminho a ser percorrido para atingir o êxito. Desta forma acaba perdendo sua identidade omitindo todo um trabalho pedagógico.

Sendo assim, destaco algumas atribuições do pedagogo no ambiente escolar citada por Fonseca (2001), no artigo escrito por Paulo Gomes Lima da Faculdades Ítalo Brasileiras e UNASP-HT (2001, p.82)

- Ser um instrumento de transformação da realidade - resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;
- Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica - aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Gerar solidariedade, parceria;
- Ajudar a construir a unidade (não uniformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;
- Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas

de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente.

O pedagogo deve estar preparado para transformar e ensinar, sempre procurando estratégias de ensino diversificadas. Deve estar preparado para trabalhar de forma coletiva e democrática, sempre buscando sua atualização e formação profissional. Fazendo da instituição escolar um local privilegiado para conhecer o que é educação, ensino e aprendizagem e formação continuada. (LIBÂNEO,1998, p.46)

Este profissional deve ser capaz de diagnosticar problemas e soluções no campo da educação, de modo a garantir o desenvolvimento das mais diversas competências e saberes, tendo uma visão educadora e fortalecedora dos processos educacionais, bem como identificar e diagnosticar o perfil dos estudantes, realizando intervenções pedagógicas, junto a equipe docente e assim minimizar o fracasso escolar alcançando o sucesso do ensinar para transformar. (LUCK,1981 p.19)

A dificuldade existente, de acordo com Libâneo (2002) é encontrar definições no campo teórico de conhecimento do pedagogo e sua formação profissional. A identidade profissional do pedagogo se reconhece no campo da investigação e na variedade de atividades voltadas para a educação e o educativo.

Libâneo (2002 p.31) define o pedagogo como o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização ou outros modos de transmissão e assimilação de saberes, tendo sempre como meta a formação humana definida em sua contextualização histórica. Em outras palavras, pedagogo é um profissional que lida com fatos, estruturas contextos e situações referentes à prática educativa em suas modalidades e manifestações.

Desta forma o pedagogo deve estar preparado para os mais diversos conhecimentos, para trabalhar interdisciplinarmente, construindo seu saber pedagógico de modo coletivo e democrático, buscando com frequência sua atualização e formação profissional qualificada. Considerando a instituição de ensino como um local privilegiado para conhecer o que é educação, ensino e aprendizagem. (LIBÂNEO,1998 p.45)

Este profissional possui uma formação capaz de diagnosticar

problemas e buscar soluções sejam elas coletivas ou não no campo da educação, garantindo assim o desenvolvimento de sua atuação, sempre apresentando uma visão transformadora dos processos educacionais, desta forma detectando e diagnosticando o perfil dos estudantes e intervindo nas falhas escolares, minimizando o fracasso escolar e a evasão, alcançando assim sucesso do ensinar para a vivência de cada indivíduo. (LUCK,1981, p.19).

De acordo com Saviani (1985) pedagogo escolar é aquele profissional que:

- Domina sistematicamente as formas de organização cultural que se dá no interior das escolas

- Entende que a formação cultural do tipo escolar está ligada ao problema de acesso à cultura erudita, ou seja, letrada.

- Assegura que acesso à cultura letrada não pode se dar de forma assistemática e espontânea, porque constitui a apropriação de conjunto complexo de conhecimentos sistematizados.

- Domina as formas através dos quais o saber sistematizado e convertido em saber escolar, tornando-o, pois, transmissível / assimilável na relação professor/aluno.

- Sabe distinguir as atividades acessórias das atividades fundamentais.

- Assessora o processo de ensino aprendizagem desenvolvida na relação professor aluno.

- Sabe distinguir as atividades acessórias das atividades fundamentais.

- Assessora/orienta os professores quanto à elaboração, adequação, variação, uso adequado e interpretação dos resultados obtidos na prática dos mesmos.

- Identifica as dificuldades de aprendizagem, propondo formas de superação das mesmas.

- Verifica se os conteúdos trabalhados levam em consideração as experiências dos alunos e o grau de conhecimento que possuem de maneira que a experiência do aluno seja incorporada nos novos conteúdos.

- Atua para tornar o ensino democrático para todos os alunos assegurando a qualidade da aprendizagem.

- Atua com os demais profissionais da escola, no sentido de favorecer

as condições mais adequadas para que a escola cumpra sua função social, a democratização do conhecimento na perspectiva da aprendizagem qualitativa de todos os alunos da escola.

- Amplia experiências e descobertas que propiciem ao aluno a posse do conhecimento, pela valorização e respeito de sua cultura.

- Trabalha com os conteúdos de base científica, organizando-os nas formas e métodos mais propícios a sua efetiva assimilação por parte dos alunos.

- É capaz de contribuir para a atuação qualitativamente necessária da escola, na perspectiva de que esta cumpra a sua função política, ensinar de forma que todos os alunos aprendam e permaneçam na escola.

- Domina as formas de organização dos conteúdos de modo a torná-los assimiláveis.

- Possibilita a reversão de não - aprendizagem das camadas populares.

Uma grande escola exigirá docentes competentes, abertos para o mundo e para os saberes, sempre de novo redefinidos. Docentes e estudantes conscientes, comprometidos. Uma grande escola exigirá espaços físicos, sociais e artísticos, equipados, que abriguem toda sabedoria acumulada da humanidade e toda esperança de futuro - que não seja continuidade do presente porque está em ritmo de barbárie- mas seja a sua ultrapassagem. Uma grande escola exigirá tempo. Tempo de encontro, de encanto, de canto, de poesia, de arte, de cultura, de lazer, de discussão, de gratuidade, de ética e de estética. De bem-estar e de bem – querer e de beleza. Porque escola grande se faz com grandes cabeças, mas também com grandes corações, com muitos abraços, que se estendem em abraços que animam caminhadas para grandes horizontes. (REDIM1999, p.07).

Ser pedagogo requer liderança positiva, confiabilidade, cuidado, comprometimento, ser bom ouvinte, respeitar, incentivar, apresentar atitudes positivas e acima de tudo saber identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus liderados.

Se liderar é doar – se, então a tarefa do pedagogo é ainda mais árdua. São de pedagogos com autoridade e liderança que os professores necessitam para o aperfeiçoamento do trabalho docente. (BEHRENS, 1996, p.42)

De acordo com Vieira (2002), o sucesso da escola depende de toda equipe escolar e, sobretudo, da atuação de sua liderança. Os pedagogos

precisam trabalhar com seus professores a concepção da escola que se encontra no projeto político-pedagógico, e de acordo com essa concepção, desenvolver o projeto político-pedagógico da escola e a prática de seus professores, para o desenvolvimento integral de seus alunos. É tarefa do líder propor atividades instigantes, provocadoras e, ao mesmo tempo viáveis, para transmitir confiança e imprimir uma perspectiva de sucesso, procurando acionar todos os conhecimentos e habilidades, além de manter a persistência para despertar o interesse e a vontade de todos.

Olhar para o presente com olhos para o futuro, isso cabe aos pedagogos, aqueles homens e mulheres que lideram o processo educacional desse século, pois não podemos desconsiderar que vivemos em um mundo de transformações cada vez mais rápidas. Por definição, líderes conduzem mudanças. Quando a via está em ordem, as tarefas são previsíveis e quase tudo vai bem. As pessoas não querem nem precisam de muita liderança. Porém quando os problemas aparecem, o líder precisa agir e provocar mudanças.

De acordo com Ricci (1999) a escola contemporânea necessita de líderes, pedagogos, pessoas que trabalhem com a ousadia e a coragem sendo capazes de enfrentar dificuldades desconhecidas sem perder a visão clara da realidade vivida e das metas a serem atingidas, de partilhar suas ideias e fazer com que as pessoas acreditem nelas, e trabalhem juntas para atingir as metas desejadas.

Escutar o que os outros não ouvem, saber colocar-se no lugar do outro, sem preconceitos. Saber identificar o não dito, tudo o que circula na instituição, na mídia, regimentos, Projeto político pedagógico, livros didáticos e tantos mais. Poder ouvir melhor os pais e os alunos. Sugerir intervenções para responder a perguntas como:- o que fazer para canalizar a agressividade dos meus alunos? Ou; - Como motivar os meus professores para estudar? Pedagogos competentes têm de ser bons professores, pois líderes estão sempre ensinando. (TOURAINÉ, 1999 p.24)

Segundo Sacristan, (2000) um dos requisitos básicos do bom ensinamento é saber comunicar-se, o que é de fundamental importância para quem está na liderança. O saber ouvir e o saber falar possibilitam uma visão mais clara do processo pedagógico e um respeito maior dos professores, proporcionando assim, maiores resultados e contribuições destes para com a

experiência docente. Sendo assim o pedagogo possibilitará a união do pedagógico e administrativo, ocasionando uma gestão de qualidade, pois essas duas faces têm de andar juntas.

Para isso, acreditamos que o pedagogo líder precisa, ainda, ter um conhecimento profundo da instituição que atua, criar métodos de trabalho, saber ouvir os vários segmentos da escola e pensar em uma estrutura administrativa compatível com a filosofia e o projeto pedagógico. A coerência é de fundamental importância, se quisermos formar cidadãos com autonomia, espírito crítico e empreendedor, devemos propiciar uma gestão com participação efetiva de todos os segmentos.

Sendo assim o pedagogo deve ser fonte de inspiração, motivação, estímulo e apoio técnico profissional, oferecendo espaço para a criatividade e transformação dos saberes. Em outras palavras, deve tornar-se um líder.

O grande desafio para o líder da escola é criar uma atmosfera em que as pessoas confiem em si mesmas e umas nas outras, e no qual os professores se sintam livres para experimentar, cometer erros e aprender com eles. Assim afirma Vieira (2002).

A presença da liderança, é indispensável na vida de uma equipe: alguém que tenha visão global da situação e que saiba onde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a pôr a mão na massa para executar o que foi previsto, que aponte a direção do trabalho, apoiando o grupo durante a sua execução e levando cada um a superar suas dificuldades. (VIEIRA, 2002, p.89).

O Pedagogo torna-se um líder na instituição de ensino, pois é um referencial de apoio das demais funções na escola. Pimenta, reforça a importância e a liderança do pedagogo no trabalho coletivo da escola:

A prática na escola é uma prática coletiva. – os pedagogos são profissionais necessários na escola: seja nas tarefas de administração (entendida como organização racional do processo de ensino e garantia de perpetuação desse processo no sistema de ensino, de forma a consolidar um projeto pedagógico – político de emancipação das camadas populares), seja nas tarefas que ajudem o(s) professor(es) no ato de ensinar, pelo conhecimento não apenas dos processos específicos de aprendizagem, mas também da articulação entre os diversos conteúdos e na busca de um projeto – político coerente.( PIMENTA, 1985, p. 34).

### **3. Análise de informações coletadas**

Partindo da problemática levantada que aponta para a real função que o pedagogo deve estabelecer nas instituições de ensino e de sua liderança para que isto se concretize no interior da escola, o trabalho encaminhou-se dando ênfase à uma abordagem qualitativa, utilizando-se de observações e questionários, bem como da pesquisa bibliográfica, buscando responder às questões levantadas na problemática através dos estudos literários pertinentes ao tema. Sendo assim a metodologia aqui empregada é qualitativa porque permitirá um novo olhar sobre o desempenho da função do pedagogo no sentido de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino.

A fundamentação teórica foi sempre retomada uma vez que surgiram novos elementos que se revelaram essenciais para a compreensão do tema abordado. Além de livros, também foram utilizados artigos de revistas e jornais, site da internet especializado. Esta opção deve-se pelo fato da mesma não precisar utilizar os recursos da análise estatística das informações coletadas para ser considerada objetiva e válida, e possibilitar o estudo de diversos fenômenos presentes nas relações nos seres humanos como meio social em que estes se encontram inseridos (GODOY, 1995 p.78).

As características básicas desta pesquisa qualitativa (BOGOAN e BIKLEN apud LUDKE e ANDRÉ, 2003, p. 11-13) foram:

A pesquisa qualitativa utilizou o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como principal instrumento.

Os dados coletados foram predominantemente descritos. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações e acontecimentos.

A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. O problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

O “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelos pesquisados.

A análise dos dados tende a seguir num processo indutivo.

Sendo assim utilizamos o estudo de caso por ser qualitativo, numa situação natural, sendo analisado em dados descritivos, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada. Onde o quadro teórico serviu de

“esqueleto”, de estrutura básica, e a partir de novos aspectos, foram detectados novos elementos, ou dimensões que se acrescentaram na medida em que o estudo avançou.

A pesquisa foi realizada com pedagogas de escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental de instituições, particulares e municipais. O instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário elaborado a partir do referencial teórico e entregue às pedagogas das instituições de ensino.

De acordo com a questão apresentada: "A identidade profissional do pedagogo se reconhece no campo da investigação e na variedade de atividades voltadas para o educacional e o educativo". Conclui que 40% dos entrevistados concordam totalmente, 20% concordam parcialmente, 20% discordam totalmente e 20% discordam parcialmente do que foi apresentado.

Percebeu-se que a identidade deste profissional é sem dúvida, de um ator social, agente facilitador do papel docente no âmbito da formação continuada, primando pelas intervenções e encaminhamentos mais viáveis ao processo ensino-aprendizagem, estando sempre disposto a transformar a realidade através do ato educativo propriamente dito. Através das observações, ficou claro também que muitos dos entrevistados que discordaram da função do pedagogo como um agente formador e pesquisador, realizam no interior da escola uma diversidade de funções, ocupando assim a maior parte do seu tempo em situações conflituosas do cotidiano, secundarizando a sua função específica, em detrimento a outras de cunho não pedagógico.

Quando abordados sobre qual a função do pedagogo escolar, percebemos que isto ainda não se encontra claro dentro de algumas instituições de ensino, onde a pedagoga da 1ª escola diz:

“O profissional que articula aprendizagem, ensino, família, aluno, professor e escola.”

A resposta da pedagoga da 2ª Escola foi a seguinte:

"Pedagogo é o profissional que atua nas mais variadas instituições educacionais, seu papel está ligado aos processos de transmissão e assimilação de conhecimentos, ou seja, é através do processo educativo que o pedagogo irá ajudar a formar indivíduos mais críticos".

A resposta da pedagoga da 3ª escola responde:

"O profissional que articula o pedagógico na escola."

A resposta da pedagoga da 4° escola foi a seguinte:

"Para mim pedagogo escolar é o agente facilitador de todo processo educativo, pois atua mediando todos os setores da escola para que haja um processo homogêneo de ensino-aprendizagem onde todos seguem a um objetivo comum."

A resposta da pedagoga da 5° Escola foi a seguinte

"É aquele que articula os processos de ensino dentro da escola".

Diante das questões citadas acima o pedagogo deve viabilizar articulações no processo ensino aprendizagem promovendo abertura no interior da escola para que professores, alunos e pais de alunos, como um todo, possam estudar, discutir e avaliar a qualidade educacional, bem como o material didático, procedimentos de ensino, avaliação e programas, ou seja, tudo o que faz parte do trabalho pedagógico na sua totalidade. Assim, o pedagogo estará comprometido com a construção de uma sociedade democrática, visando a superação do trabalho fragmentado dentro da estrutura educacional. E, principalmente, enfatizando sempre que o projeto maior de todo pedagogo, independentemente da sua área de atuação, é o processo de produção do conhecimento. (LUCK,1981, p.24)

O pedagogo escolar, é visto como o agente facilitador do processo ensino aprendizagem, fazendo a integração entre diferentes segmentos e setores, efetivando dessa forma o projeto político pedagógico da instituição em que atua. O pedagogo também é o responsável pelos subsídios apresentados aos docentes para que estes possam desenvolver suas propostas curriculares, levando em consideração a individualidade, a cultura local, a diversidade, as dificuldades, o interesse, enfim, tudo o que promove o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem.

Diante disso percebemos a restrição estabelecida ao pedagogo escolar, onde este é visto apenas como o responsável por todo processo de ensino e aprendizagem, porém a sua área de atuação dentro das instituições escolares é muito mais ampla. O pedagogo também tem a função de atuar como agente motivador de toda uma equipe de trabalho, promovendo palestras, cursos de aprimoramento, momentos de estudos etc. Enfim a amplitude de atuação do pedagogo escolar é grande, por isso é importante refletir sobre as suas práticas nas instituições de ensino, de modo a encaminhar ações para a melhoria

dessas práticas, não esquecendo de suas múltiplas e importantes dimensões.

Piletti (1998, p.125) aponta as principais atribuições do pedagogo, em quatro dimensões essenciais: a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação; b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional; c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo; d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Quando abordada a função do pedagogo e suas práticas nas instituições de ensino obtivemos os seguintes dados, onde 40% dos questionários analisados concordaram que o pedagogo tem um papel político e de liderança no espaço escolar, 20% dos questionários analisados concordam que o pedagogo é aquele que a partir de um diagnóstico identifica necessidades e falhas no processo ensino aprendizagem, 40% dos questionários analisados concordam que onde houver processo de aprendizagem o pedagogo tem com o que contribuir.

Diante disto percebe-se que sendo construído no cotidiano escolar, este profissional desempenha sua maior atribuição, a sua própria formação e do outro. Onde deve tomar uma posição de liderança, atuando no sentido de integrar os envolvidos no processo ensino aprendizagem, estimulando as relações interpessoais, valorizando a formação dos docentes, desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças e assim buscando a construção de uma educação de qualidade, através do trabalho coletivo entre todos os agentes da comunidade escolar.

Ao abordarmos a questão: "Necessitamos de líderes e não diretores. Liderança como resultado da autoridade conquistada a partir da competência, exemplo, respeito às diferenças, e aos que trabalham com ele, compromisso, atitude entusiástica, honestidade, capacidade de ouvir, espírito empreendedor, visão administrativa". Concluímos que 50% dos questionários analisados concordam totalmente e que 50% dos questionários analisados concordam parcialmente.

Sendo assim, percebemos a necessidade de olhar para o presente com olhos para o futuro, cabendo aos pedagogos, aqueles que lideram o processo educacional, proporcionar aos agentes um ambiente em que todos busquem uma educação através da equidade, pois não podemos desconsiderar que vivemos em um mundo de transformações cada vez mais rápidas e que desta forma é essencial um olhar diferenciado dentro da escola para que todos os estudantes, professores consigam também alcançar o êxito das mudanças que ocorrem a todo instante. Por definição, líderes conduzem mudanças, sendo o pedagogo o articulador das mesmas. (BEHRENS,1996, p.95)

De acordo com Libâneo (1996 p. 57), pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta, ou indiretamente ligadas a organização e aos processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modos de ação, tendo em vista os objetivos de formação humana previamente definidos em sua contextualização histórica. Diante desta afirmação a pedagoga da 1ª escola acredita que “o ser humano está inserido em um ambiente natural e social, seus atos constantemente transformam este meio, logo não é possível separar ou isolar a prática educativa escolar do meio em que estão inseridos. A pedagoga da 2ª escola afirma que “O pedagogo é uma das partes do sistema educacional que atua nas mais variadas instituições voltadas para a educação, exercendo o papel junto ao grupo no qual trabalha. Influenciando os alunos, aprende com eles, trocando experiências num processo de integração social constante. “Portanto, o pedagogo tem o poder e o exerce de formas variadas, de acordo com os objetivos que estabelecer para seu trabalho, formando assim cidadãos críticos.” A resposta da pedagoga da 3ª escola foi que “o pedagogo precisa se envolver com todo o pedagógico da escola, desde o planejamento até a avaliação.” Já a pedagoga da 3ª escola afirma que “o pedagogo é este agente mediador e facilitador da prática educativa em diversas instâncias. Atuando diretamente com o processo ensino – aprendizagem (com professores e alunos) e indiretamente no processo organizacional como um todo.” E a pedagoga da 3ª escola diz que “O pedagogo faz parte das práticas educativas, atuando diretamente nesse processo.”

Desta forma percebe-se que a ação do pedagogo deve desenvolver-se

segundo uma realidade constatada. Portanto é evidente que a sua atuação é fundamental na transformação da escola em um espaço vivo e atuante, no qual o foco central seja o aluno.

A ação do pedagogo diante das práticas educativas é a de promover a transformação da sociedade em que o educando está inserido. No entanto para que esta prática se concretize é necessário, que o pedagogo conheça a realidade na qual está atuando e dessa forma possa levar o educando ao processo de compreensão, reflexão e crítica. No entanto entende-se que desvincular a prática educativa da sociedade, não é possível, pois uma reflete a ação da outra, no sentido de que a educação é um instrumento de transformação social.

De acordo com Vieira (2002, p.35), o pedagogo escolar precisa levar os indivíduos a produzirem um discurso que contribua para liberta-los das distorções herdadas culturalmente e, ao mesmo tempo, mostrar as possibilidades desses mesmos sujeitos desenvolverem a vontade de produzir novas formas de relações sociais.

De acordo com a professora Ms. Ana Cecília Tong, o emprego de práticas pedagógicas no desenvolvimento do processo ensino aprendizagem deve embasar-se em alguns princípios, entre os quais: O conhecimento é obtido através de fatos e experiências; O conhecimento não deve contradizer experiências e fatos comprovados; O conhecimento justifica quando parte de uma experiência sendo evidenciada por outro conhecimento. Desta forma a pedagoga da 1ª escola acredita no conhecimento como em construção, continuamente elaborado. A pedagoga da 2ª escola diz que o processo ensino - aprendizagem não é apenas a transmissão do conhecimento. O que capacita um aluno a aprender são as diversas formas de abordagens dos problemas, através das experiências vivenciadas, desafiando, instigando esse aluno, sendo assim, propiciando o autoconhecimento e o enriquecimento do ser humano. Na 3ª escola a pedagoga relata que o conhecimento só acontece com base em fatos e experiências, por isso as aulas devem promover o diálogo entre estudantes e docentes, bem como entre estudantes e estudantes. A pedagoga da 4ª escola afirma que o conhecimento é obtido através de fatos e experiências, portanto a bagagem de experiência de cada aluno é fundamental na construção do mesmo, o emprego das práticas pedagógicas devem

respeitar esse princípio. E a pedagoga da 5ª escola acredita que o conhecimento faz parte da vida, da realidade na qual o educando está inserido, por isso é muito importante que o trabalho em sala de aula respeite a diversidade de seus alunos.

Sendo assim conclui-se que trabalho desenvolvido na escola, deve ser orientado no sentido de que o educando tenha autoconhecimento de suas capacidades e limitações, ao mesmo tempo em que desenvolve o seu senso crítico quanto à realidade em que vive, sentindo – se capaz e responsável para contribuir com as mudanças no contexto em que vive. Através das práticas pedagógicas, o aluno é levado à reflexão, ao mesmo tempo em que tenta descobrir suas capacidades e seu conteúdo experiencial. O trabalho pedagógico deve estar intimamente relacionado com a realidade concreta do aluno, e o pedagogo deve estar atento a esse aspecto.

De acordo com Martins (1990, p. 25) o pedagogo, realmente preocupado com a prática, estabelecerá como objetivo principal, o fornecimento de subsídios aos educandos que lhe permitam um desenvolvimento da consciência crítica uma visão transparente da realidade onde irão constatar ao par dessa consciência, que devem agir no sentido de transformá-la.

Outra questão abordada foram os desafios nas lideranças das escolas do séc. XXI, onde as pedagogas das escolas relatam que para elas a escola é uma organização que congrega atores com diferentes funções, mas com um objetivo em comum, formar indivíduos críticos. Onde um dos maiores desafios na liderança das escolas do séc. XXI, seja a rapidez com que as informações chegam até nossos estudantes já que hoje vivemos em um mundo informatizado, onde a mídia muitas vezes influencia de maneira negativa. Sendo assim, as lideranças ficam então com o papel de promover mudanças para o bem comum da sociedade. As pedagogas entrevistadas afirmam ainda que existe uma descaracterização de suas funções dentro das instituições, onde agem no trabalho burocrático, deixando de lado muitas vezes questões pertinentes ao trabalho pedagógico.

Sendo assim para a educação do séc. XXI, o maior desafio está voltado para a liderança das instituições de ensino, onde Behrens (1996,p.82), acrescenta que o verdadeiro líder deverá pensar grande, enxergar coisas que

os outros não veem, o mundo moderno sofre muitas transformações e isso não é fato novo em sua rotina, ele faz a diferença pela sua capacidade de adaptação, é importante que se reconheça o valor das pessoas e que as aceite como elas são, valorize suas relações próximas, criando condições favoráveis para melhor aproveitamento dos alunos e de todos os profissionais da unidade escolar.

#### **4. Considerações finais**

De acordo com a pesquisa realizada podemos concluir a grande importância do pedagogo no ambiente escolar, tendo como seu objeto de trabalho os processos de ensino e de aprendizagem, sendo assim a prática pedagógica o componente central que permeia todo o processo de ensino, o que não impede que esse profissional esteja apto a atuar também em outros contextos educativos. Colocar a prática pedagógica como componente privilegiado nos aproxima da possibilidade de estabelecer uma articulação entre teoria-prática, o que favorece a criação de situações de aprendizagem para todos os envolvidos no processo educativo.

Desta forma o pedagogo deve propiciar ao professor subsídios para aprimorar suas práticas fazendo com que este possa criar situações que façam nascer no educando a necessidade de aprender, motivando-o para atingir o êxito em sua vida escolar.

O pedagogo líder é visto como o grande articulador de todo o processo pedagógico, sendo um estimulador de sua equipe de trabalho e das práticas pedagógicas que norteiam o processo educativo. Como líder o pedagogo necessita de algumas atribuições como, possuir a empatia de toda a sua equipe de trabalho; motivar e incentivar os docentes; responsabilizar-se pela formação continuada de todos os envolvidos no processo educativo; dispensar-lhes atenção individualizada, ouvindo-os e percebendo suas necessidades e realizações.

No entanto diante disso, concluímos que o verdadeiro líder pode ser considerado um líder da transformação, onde percebe o processo educativo como um desafio diário, sendo assim deve envolver os docentes neste processo, e propiciar aos mesmos uma prática pedagógica eficaz, a fim de que os mesmos realizem uma constante troca e possam aprimorar seus

conhecimentos buscando estabelecer as relações entre prática – teoria – prática, promovendo aos educandos uma escola de qualidade, onde se formem cidadãos críticos e conscientes de seu verdadeiro papel como agentes de mudança e transformação da sociedade atual.

Nesta pesquisa concluímos que cabe ao pedagogo exercer uma liderança com qualidade tanto do sistema educacional, quanto na sua atuação dentro das instituições de ensino, efetivando desta forma o trabalho coletivo, a integração das competências dos docentes, construindo assim uma equipe de trabalho verdadeiramente preocupada com a qualidade educacional. Percebe-se que uma escola de qualidade com líderes atuantes fortalece toda e qualquer interação humana, proporcionando a verdadeira essência do ato educativo, levando docentes e educandos a trabalhar em busca da ação- reflexão- ação e assim transformar a realidade na qual a escola está inserida.

Concluímos que o pedagogo possui uma responsabilidade social, política e metodológica para com cada um dos atuantes que se encontram dentro das instituições de ensino, sejam os estudantes, docentes, equipe administrativa, comunidade escolar e local, assim o pedagogo tem o dever de promover a integração de todos estes setores, verificando as facilidades e dificuldades encontradas pelos mesmos, incentivando e propiciando a formação continuada, e como consequência a qualidade educacional baseada na equidade, de uma escola onde todos tenham as mesmas oportunidades.

Um aspecto relevante neste projeto foi o de desmistificar a função do profissional pedagogo dentro das instituições de ensino atualmente, criando assim a necessidade do apontamento das atribuições desta função, que em algumas instituições de ensino ainda não se tem apresentando com tanta clareza, onde o trabalho pedagógico é encoberto pelo burocrático, e assim muitas vezes o pedagogo acaba assumindo determinadas funções que estão além do trabalho pedagógico e da liderança de sua equipe

Sendo assim percebe-se a necessidade deste profissional enfatizar em suas práticas dois polos essenciais, o da construção de sua equipe de trabalho buscando sempre objetivos comuns a serem atingidos, e o da qualificação da mesma para que assim o processo educativo se concretize com sucesso.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. DA S.; FERREIRA, N. S. C. **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** (Orgs). Campinas, SP :Papirus, 2002.
- ALVES, G, R. **O sentido da escola**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- BEHERENS, M. A. **Formação continuada de professores e a prática pedagógica** / Marilda Aparecida Behrens, apresentação Marcos Tarcísio Maseto, Curitiba: Champagnat, 1996.
- BEILLEROT, J. **A sociedade pedagógica**. Porto: Rés, 1995.
- CAMPOS, D.M.de S. **Psicologia da aprendizagem**. Petrópolis, Vozes, 1972.
- CURITIBA. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. **Caderno de Subsídios da Organização do Trabalho Pedagógico nas escola da rede Municipal de ensino de Curitiba**. Curitiba, 2012.
- FERNANDEZ, L. **O brincar e o humor na aprendizagem**. Revista EPSBA, Buenos Aires, 1999.
- FONSECA (2001), no artigo escrito por Paulo Gomes Lima da Faculdades Ítalo - Brasileiras e UNASP-HT (p.82)
- FUSARI, J.C. **Formação continuada de educadores na escola e em outras situações**. In BRUNO E.B.G;ALMEIDA,L.R;CHRISTOV,L.H. O coordenador pedagógico e a formação docente. São Paulo:Loyola,2007.p.17 – 24.
- GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1995.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KANT, I. **Sobre a pedagogia**. Tradução de Francisco Clock Fontanella 2 ed. Piracicaba: editora unimep, 1999.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIBANEO, J.C; PIMENTA S.G. **Formação dos Profissionais da Educação: visão crítica e perspectivas de mudança**. São Paulo: Corte, 1996.
- LIBÂNIO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1998.

LIMA, P. G. **Formação de professores: por uma resignificação do trabalho pedagógico na escola** – Editora EDUEFGD, 2010.

LUCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 1981.

LÜDKE, M; ANDRÉ M. E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2003.

MARTINS, P. L. **Didática Teórica / Didática Prática**. São Paulo: Loyola, 1999.

MARTINS, G. da A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

PILETTI, N. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

PIMENTA, S. G. **O Pedagogo na Escola Pública**. 3.ed. São Paulo: Edições Loyola, 1995.

PIMENTA, S.G.(org). **Pedagogia, ciência da educação?** São Paulo. Cortez. 1996.

RANGEL, M. **Considerações sobre o papel do supervisor como especialista em educação na América Latina**. In: RANGEL, M; JUNIOR, S. C. (orgs.). Nove olhares sobre a supervisão. Campinas: Papyrus, 1997.

RAYS, O. **Leitura para repensar a prática educativa**. Porto Alegre: Sagra, 1990.

REDIN, Euclides. **Nova Fisionomia da Escola Necessária**. São Leopoldo, RS: Unisinos (mimeo.p07),1999.

RICCI, Ruda. **O perfil do educador para o século XXI: de boi de coice a boi de cambão**. Revista Educação e Sociedade, São Paulo, n. 66,1999.

SACRISTAN, J. G. **O currículo - uma perspectiva sobre a prática**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SAVIANI, D. **O Sentido da pedagogia e o papel do pedagogo**. In: Revista da ANDE. São Paulo: Cortez, n.9, p.27-28, 1985.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico - crítica: primeiras aproximações. Polêmicas do nosso tempo**. São Paulo: Cortez, 1991.

TOURAINÉ, A. **Poderemos viver juntos?** Porto Alegre: Artmed, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VASQUEZ, A. **Filosofia da práxis.** 2.º ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977.

VIEIRA, S. **Gestão da escola: Desafios a Enfrentar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.